

戦略策定と生産現場の整合性

——戦略策定要因と能力向上要因による分析視座——

木 村 弘

(受付 2020年 10月 28日)

1. はじめに

この論文は、自動車部品メーカーやものづくりに携わる中小企業の経営戦略の策定と生産現場の整合性の分析視座の導出を試みるものである。経営戦略の策定と生産現場の整合性を明確にする分析視座として、戦略策定要因と能力向上要因という二要因に注目して議論を展開する。

筆者はこれまでの研究において、ものづくり企業における経営戦略の策定と生産現場の整合性について事例を中心に研究を蓄積してきた。特に、自動車メーカーのマツダへ部品納入が多い広島地域の部品メーカーや、自動車産業以外でも、ものづくりに携わる広島県内の中小企業の経営活動に注目し、この問題を取り上げてきた。

しかし、筆者はこの問題に最初から注目できていたわけではない。筆者は最初、自動車部品メーカーの経営活動に注目しながら、部品調達構造の変化について究明しようとしていた。1990年代終わり頃に研究対象としていたのは、もっぱら部品メーカーの経営戦略であり、全体としての部品調達構造の変化であった。

この研究に取り組み始めた1990年代後半、マツダはフォードから経営者が送り込まれ、経営再建の名のもとに部品調達構造の見直しが進められていた。マツダのティアワン部品メーカーは、他の自動車メーカーのそれと比較すると小規模で、自動車産業で世界的に進展していたモジュール化の実現の障害になっていると考えられた。その結果、ティアワンの部品メーカー同士が合併するケースや、従来はティアワンとしてマツダへ直接納入していた企業がティアワンとなることもあった。高度成長期から続いてきた部品メーカー同士の暗黙的な「すみ分け」の崩壊であった。

「すみ分け」の見直しが進み、部品調達に変化が見られはじめたことは、新たな問題を提起した。なぜ、この部品メーカーは部品調達構造の「主要な位置」にあり続けるのだろうかという素直な疑問である。部品取引量は企業規模の大きな部品メーカーが有利であるが、小規模であっても多くの企業と取引関係を持つ企業もある。部品調達構造という複雑なネットワークにあって、多くの企業と取引関係を持つ企業は、他社の経営と何が違うのかについては究

明しきれていないままであった。

筆者は文献等の情報収集をする一方で、国内外の部品メーカーに出向き、経営者層や生産現場層へのヒアリング調査や工場訪問を重ねてきた。経営者層へのヒアリングでは、生産能力の高さとともに、主要な工場へ成長させる戦略的思考も持ち備えていることが分かった。こうして、企業の戦略的な思考と生産能力の高さの整合性が優位性につながっているという仮説を持ちながら訪問調査を進めて、実際の企業活動で取り組まれている事実確認を積み重ねてきた。自動車部品メーカーだけでなく、その他のものづくり中小企業でも同様に、長期的に「主要な位置」にあり続ける経営活動を展開している事例を調査してきた。

こうした経緯から、ものづくり企業には、経営活動全体を調和させるマネジメント¹⁾の必要性を強く感じた。実際に業績がともなった自動車部品メーカーやものづくり中小企業の経営をみると、全社的に協調的、調和的なマネジメントが採られていたからである。経営戦略の策定と生産現場を成長させていくことで、全社的に調和した長期的な成長や優位性を実現できると考えるのが本論文の立場である。

広島県中小企業家同友会の協力もあって、広島県内のものづくり中小企業へ訪問する機会を得たことも、上述の考え方を強化させた。中小企業は経営者の影響力が強く、優良な企業ほど自社の経営理念や経営指針、経営計画といった経営戦略を策定しており、生産現場の社員の成長への取り組みに余念がない。社員数は少なくとも、経営戦略と生産現場が整合しているマネジメントが実現していることが、企業の優位性の源泉になっていたのである。

そこで本稿では、ものづくり企業のマネジメントの要となる経営戦略策定と生産現場の整合性を考察するために、戦略策定要因と能力向上要因から分析視座の導出を試みることにした。まず、先行研究から戦略と生産活動に関する協調的で調和的な組織の必要性について取り上げる。次に、自動車部品メーカーやものづくり中小企業において、戦略策定と生産現場の連結について考察を進める。そして、分析視座として戦略策定要因と能力向上要因について考察する。

2. 協調的・調和的組織をめぐる議論

2.1 科学的管理法の導入に際して

生産活動に関連したマネジメントの古典的研究といえばテイラーの科学的管理法があげられる。テイラーの科学的管理法ときくと、とっさに良くないイメージが浮かび上がることもあろう。科学的管理法への批判として、人間性を軽視した側面や、経済人モデルへの傾斜、

1) 本論文でマネジメントという語は、井上他(2014)の定義と同じく「組織を存続・成長させるために、目標を効果的に達成し成果をあげる組織的な活動全般のこと」として論じる(井上他, 2014, p. 2)。

総合管理としての経営管理の欠落がある。森（1998）は人間性の軽視について、テイラーの「指導票」にもとづく管理が人間らしい創意を発揮する余地がほとんどなかったことを指摘している。「指導票」は「この通りにやれ」と命令するものであって、「参考にしてやれ」ではない点に人間性軽視があったのである。これはテイラーの「作業と計画の分離」を主張しすぎた点に問題があるとされている（森, 1998, p. 68）。

森（1998）は続いて、経済人モデルへの傾斜をあげている。テイラーが「機械人モデル」に加えて「経済人モデル」であることを問題視している。テイラーは作業者を経済的欲望によって動かされる「経済人モデル」としてとらえ、経済外的要因に動かされる面を軽視していたのである。作業者が社会や企業への貢献意欲や自身の存在が組織の役に立っているという欲求を重視しない経営スタンスでは、科学的管理法が目指す労使協調的な企業になりえないからである（森, 1998, pp. 68-69）。

最後に森（1998）が指摘したのは、テイラーには総合管理としての経営管理が欠落していたことである。テイラーのいう能率は部分能率であって、全体能率ではなかったという点に問題がある。経営は総合的な管理が求められるが、テイラーは全体的な視点が欠如していたため、製造部門という狭い特定部門のなかに閉じこもった議論になった。そのため、経営全体的な観点から、製造部門を見ることができなかつたと森は指摘している（森, 1998, p. 69）。

こうした欠点が指摘されてきたが、テイラーが目指していたのは、人間を単なる機械の代わりとしたり生産活動だけに限定したりした組織ではないことに気をつけたい。労務過程組織に関する議論であるが、古林（1933）は「テイラーの原理の把握には単にテイラーの趣旨を汲むだけでは全く不十分である。吾々は進んでその制度をその成立せる地盤に於ける具体的な条件との関係に於て究明しその客観的な性質を明らかにしなければならぬ²⁾」と論じている。企業や生産現場には、それぞれの組織があり、抱えている問題についての確にしながら、テイラーの科学的管理法の考え方や方法がどこまで適用できるのかを、われわれは謙虚に考察する姿勢が求められる。

テイラーが提示した科学的管理法のメカニズムを支える要素を表1に示す。テイラーが主張するのは、メカニズムを形成するこれらは要素であって、枝葉末節にすぎないことである。重要なのは、科学的管理法の本質は特定の哲学にあり、そこから生み出されるマネジメントのエッセンスである。つまり、①実のある科学を導き出す、②働き手を科学的な視点に基づいて選り抜く、③働き手に科学的な訓練や育成を施す、④マネジャー層と最前線の働き手の間に温かい協力関係を築く、の4項目である（テイラー邦訳, 2009, p. 171）。これらを経営に取り入れてマネジメントする哲学、つまりは経営理念や経営指針がなければ、科学的管理

2) 古林, 1933, p. 540より。原文を可能な限り尊重して引用している。

表 1 科学的管理法を支えるメカニズム

<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間研究。時間研究を適切にこなすためのツールや手法を含む。 ・ 部門別の職長制。職長を一人だけ置く旧来の制度と比べた場合の、この制度の優位性。 ・ 職場で使われるすべてのツール類、および各作業に伴う動作の標準化。 ・ プランニングルーム、ないしはプランニング部門の意義。 ・ 「例外管理」に沿ったマネジメント。 ・ 計算尺ほか、時間を節約するためのツールの利用。 ・ 働き手への指示を書いた指示カード。 ・ 課題を活かすマネジメント。課題をうまくこなした場合には、多額のボーナスを支給する。 ・ 「差別的出来高制」。 ・ 製品やツールを分類するための記憶法。 ・ 工程管理。 ・ 近代的なコスト・システム、など。

出所) テイラー邦訳, 2009, pp. 150-151より。

法を導入してもうまく機能しないというのがテイラーの主張である³⁾。

この問題について、テイラーは科学的管理法の導入先の納得が得られているかどうかを重視している。科学的管理法で「性急な導入が残した教訓」(テイラー邦訳, 2009, pp. 152-153)として、現場の働き手の納得が得られないまま制度だけを導入しようとして失敗した事例が取り上げられている。これは、古林(1933)が指摘した、いろいろな条件の検討を要する謙虚な姿勢と同様の問題である。具体的に導入先の事情を十分に勘案しながら、納得を得ながら導入していくことで、科学的管理法の本領が発揮できるかどうかを吟味する必要がある⁴⁾。

2.2 トヨタ生産方式にみる協調的組織

トヨタ生産方式というとJIT、「にんべんのついた自動化」など、ムダを排除した考え方がすぐに思い浮かぶ。しかしここでは、大野(1978)をもとにムダとりを通じた「人間の和」について考えたい。ムダ取りをするためには、「人間の和」が必要だという考え方である。トヨタ生産方式は徹底したムダの排除が議論の根底にあることはぬぐい切れないが、ムダを取るための企業活動の根底には、従業員間で相互作用を促進する組織の存在を忘れてはならない。あえて古い文献を用いて、トヨタ生産方式に以前から内在してきた従業員を大切に

3) 同様にトヨタ生産方式の導入が思うように実現しないという議論は多い。ものづくりにしか当てはまらないという意見を聞くこともある。しかし、医療現場で改善活動等の導入されることもあり、ムダ取り等が製造業だけに限定されるものではないと考えている。

4) 翻訳者の有賀氏はあとがきで「テイラーは、科学的管理法の哲学と手法を混同してはならないと、何度となく釘を刺している。哲学を忘れて手法だけを取り入れようとしても、まったく意味をなさないのだ」と記している。翻訳者があとがきで論じるほど重要な問題であると解釈できる(テイラー邦訳, 2009, p. 174)。

きた考え方を取り上げていきたい。

大野（1978）によると、トヨタの生産工程内には陸上競技のリレーのバトンタッチゾーンのような、ちょっとした個人差、体調による作業時間のバラツキを吸収できる「つなぎの工程」があるという。ここで作業員間に「助け合い」ができるのである。大野は、ここで生み出されるチーム・ワークこそすべてと考えている。仕事についても、自動車生産に従事する作業員は近代工業のなかにある存在として、職人たちの個人芸とは異なり、人間のグループの和であるチーム・ワークが要請されることを述べている（大野，1978，pp. 43-45）。

続けて、大野は仕事でもスポーツでもメンバーが同じレベルであることが望ましいとしている。しかし、実際は個人差が生じるため、先述のようなバトン・タッチ方式をとってきた。結果、生産現場にチーム・ワークが生じる。これを「助け合い運動」とした。「助け合い運動」がより力強いチーム・ワークを生み出す原動力になっていると述べている（大野，1978，p. 48）。チーム・ワークを促進するために、トヨタでは生産現場におけるムダの徹底的な分析を行い、社員でこれらを共有する。基本的な考え方は以下の通りである。

大野（1978）では、ムダを徹底的に排除するための基本的な考え方として、次の2つを踏まえることが肝要としている。ひとつめは、能率の向上は原価低減に結びついてはじめて意味があることである。ふたつめは、能率を一人一人の作業員、そして、それが集まったライン、さらにラインを中心とする工場全体という目で見て、それぞれの段階で能率向上がなされ、その上に全体としても成果があがるような見方、考え方で能率アップが進められる必要があることである（大野，1978，p. 36）。これは先のテイラー批判であげられた、全体的な経営管理の視点が欠落していた点を補完する考え方であるし、チーム・ワークを重視していることを先述したが、これもテイラー批判で指摘されていた人間性軽視の問題についても、トヨタでは克服できると考えられる。

ムダの定義も明確である。大野（1978）では、トヨタ生産方式を適用する前提として、次のようなムダの徹底的な摘出が行われる。ムダには次の7つがある。①つくりすぎのムダ、②手待ちのムダ、③運搬のムダ、④加工そのもののムダ、⑤在庫のムダ、⑥動作のムダ、⑦不良をつくるムダである。これらを排除して、作業能率を高めることを可能としてきた。ムダの排除によって生じた余剰人員については、経営者が的確に把握することにより、その他の部門等で有効に活用する。経営者は会社全体の人の配置や将来について考えておく必要がある。従業員にとっても、意味のないムダな作業を除くことで働きがいを高めるとしている（大野，1978，pp. 38-39）。

これらを実現するためには標準作業表の作成が必要になる。標準作業表には、①サイクルタイム、②作業順序、③標準手持ちが明確に記載されなければならない。これらが明確に決められているため、新人は一から教育を受ける。大野（1978）では、「三日で一人前にしな

い」と指示するとある。手順や急所、コツなどをきちんと教え込み、表示などを明確にすることで、やりなおしの作業や部品の取り違えといったムダな作業から早く抜け出すような指導をするようにしている。このため、新人には手をとって教え込まなければならず、これが監督者との信頼関係につながるのである（大野，1978，pp. 42-43）。加えて先述のように、つなぎ工程では「助け合い」ができるようにしているので、生産現場の協力体制は強化されてチーム・ワークが涵養されていくのである。

トヨタ生産方式の競争力の源泉について、Rother (2010) は「カタ」（ルーティン）という概念から論じている。トヨタの生産はツールやテクニクが見えないルーティンに基づいている。生産現場における思考や行動が、継続的な改善力やコーチングに結びついているとする議論である。トヨタの生産を支える組織には、こうした能力が蓄積されているのである。

2.3 協調的・調和的な組織の必要性：厳しくも温かい組織

本論文では、戦略策定と生産現場の整合性が保たれている時、その企業や組織は協調的・調和的であり、社員に温かな存在であると考えている。しかし、生産現場に対する良い面を中心にとらえてきたものの、現実には文章で書くほど甘いものではないだろう。だが、甘くないからこそ、人を大切にしたい協調的で調和的な組織を前提とした理想的なものづくりについて考えたい。経営者や管理者が業績とともに重視しなければならないのが、社内の人づくり、つまりは組織づくりである。トヨタ生産方式でも、生産に携わる人々をスポーツチームのようにとらえ、相互に協力し合うことによって、全体の総和が最大になるような考え方が従来から存在していたことを取り上げた。

テイラーの科学的管理法をレビューした際、人間性軽視等を問題点としてあげた。しかしテイラーの科学的管理法でも、より良い企業づくりを目指していたのに違いはない。実際に、テイラーには以下のような記述がある（Taylor, 2006, p. 10）。

This close intimate, personal cooperation between the management and the men is of the essence of modern scientific or task management.

It will be shown by a series of practical illustrations that, through this friendly cooperation, namely, through sharing equally in every day's burden, all of the great obstacles (above described) to obtaining the maximum output for each man and each machine in the establishment are swept away.

テイラーは経営層と生産現場の人々との密接な協力関係が科学的管理法に必要なだと明確に論じている。テイラー批判はあるものの、科学的管理法には「温かい協力関係」（friendly

cooperation) や「日々の重荷を分け合う関係」(sharing equally in every day's burden) が求められているのである (Taylor, 2006, p. 10, テイラー邦訳, 2009, p. 30)。

これらの言葉は「美辞麗句」にとられるかもしれない。しかし、日々生産現場で作業の効率化やムダ取りをしていくことは、言葉でいうほどたやすいことではない。それゆえ、経営者と生産従事者との協力関係、もちろん生産現場レベルでの協力関係、信頼関係が求められるのである。安心して自分の力を発揮してもよい環境がなければ、温かい協力関係や重荷を分け合う関係は生まれにくいからである。

組織的怠業が生まれたのも、仕事の効率化による余剰人員の発生が労働者の雇用機会を減少させるという疑念からである。経営層が経営理念や行動規範を明示し、先見性を持ちながら人間性重視の経営を展開することで、生産現場の組織的怠業、つまり力出し惜しみを回避でき、協調的關係に基づく組織づくりが実現する。

古林 (1933) の研究から、テイラーの原理の把握には趣旨を組むだけでは不十分であり、この制度が成立するための具体的な条件との関係について究明し、客観的な性質を明らかにすることを取り上げた。テイラーの科学的管理法でも、トヨタ生産方式でも、各社が採用している生産性向上の取り組みの導入や成否については、経営層であれば経営指針が明確であったり、生産現場層であれば種々の作業の標準化 (工数、コスト等の明確化) がなされていたり、全社的に自発的に行動できる組織の基盤があることが前提となる。生産性向上の取り組みは永続的なものであり、経営環境の変化とともに企業組織も成長する必要がある。

それゆえ、経営層でなされる戦略策定と生産現場層が発揮できる能力の整合性が重要となる。理想的なのは経営環境の変化を先取りする形で、先端的な技術開発や生産技術の向上を図りながら環境適応を果たしていくことであろう。生産現場層でも、時代の流れに沿った柔軟な生産ができるよう、多能工育成や生産現場を広く見渡せることができるマネジャー育成も進めておく必要がある。生産現場の現状や能力が把握できている経営層、全社的な方向性も意識しながら生産活動に従事できる現場層の協調的な関係づくりがなければ、こうした生産方式の導入はおぼつかない。

3. 経営層と生産現場層の連結

3.1 密接な企業間関係の利点

日本の基幹産業のひとつとされる自動車生産について、多くの研究成果がまとめられている。欧米に比べて、日本では密接な企業間関係が構築され、「系列」の功罪、長期的取引や生産能力の高さが議論されてきた。浅沼 (1997) では、特定の企業と継続的な取引関係から関係的技能 (relational skill) が形成されることについて論じられている。こうした関係性は競争優位性も生み出す。Clark & Fujimoto (1991) では、世界の自動車産業の競争について研

究がなされた。分析枠組みとして情報の視点がとられ、世界の自動車メーカーをリードタイム、品質、生産性の各パフォーマンスの測定がなされた。その結果、日本の自動車メーカーの総合的な製品開発力が優れていたことが究明されている。Clark & Fujimoto (1991) の研究は、情報の流れに視点を置いている点で、応用的な議論がしやすくなっている。情報の流れを分析枠組みとした彼らの研究は、ものづくりの情報の流れを示しているため、本論文のように自動車部品メーカーだけではなく、ものづくり中小企業を考察対象とした視点でも有用だからである。

自動車生産の優位性に関して、Iyer, Seshadri & Vasher (2009) はトヨタのサプライチェーンにおける学習システムを重視した議論を展開している。Iyer らは、4つのvが結びついた学習フレームワークを提示している。4つのvとは、品質 (variety)、速度 (velocity)、バラツキ (variability)、可視化 (visibility) であり、これを「v4L フレームワーク」として考察している。自動車メーカーと部品メーカーが全体として優れたものづくりを展開していることが海外の研究でも明らかにされている。

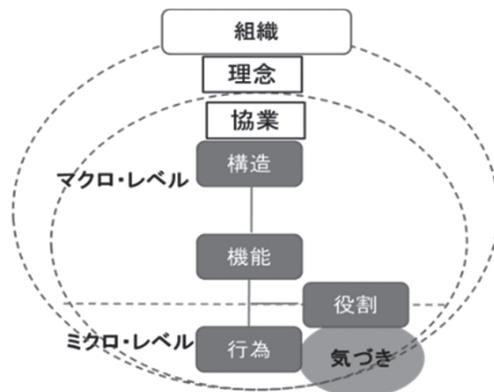
サプライチェーンを構成する要素が明確であることは、自動車部品メーカーにおいても方向性が明確になるため、経営方針を立てやすい利点がある。企業レベルでは、今後の部品取引の方向性はもちろん、ものづくりに対する根本的な考え方を共有できる。そして、取引先の自動車メーカーと自動車づくりの価値観まで共有できるとさらに良い。生産現場レベルでも、生産性向上ために作業標準の考え方の共有が大切になる。いわゆる「共通言語化」である。作業を数値的に把握したり、ムダを考えたりする方法の共有である。これらは個々の企業ではもちろん、特に自動車部品メーカーでは取引先との共通した考え方に基づいた生産活動の改善を進めると相乗効果を持ちやすい。

3.2 価値観・情報の共有と共通言語化

企業規模の小さなものづくり中小企業では、経営者の事業展開の手腕と生産現場の社員の能力形成が企業業績に直接的に影響するため、両者の協力関係、信頼関係が重要になる。それゆえ、経営者や管理者のみならず、生産現場の社員も自分自身の仕事がどのような意味を持つのかを認識する必要がある。本論文では、全社的には経営層から生産現場層までが、あるものづくりの思想によって包摂され、全体としてまとまりをもった集合体としてとらえられると考えている。マクロとしての組織レベルから、ミクロとしての個人レベルの各要素の連結について、図1のように概念的に考えている。

木村 (2015b) では、組織の根底は個人の行為にあり、企業内の仕事つまり機能を果たすことで自身の役割認識を得る。これが「気づき」である。これらが複数集まったものが構造であり、これら協業が組織全体の活動を担う。これらは理念で包摂され、組織をまとまった

図1 ミクロ・マクロレベルの連結



出所) 木村 (2015b) p. 55より。

ものにするという考え方である。

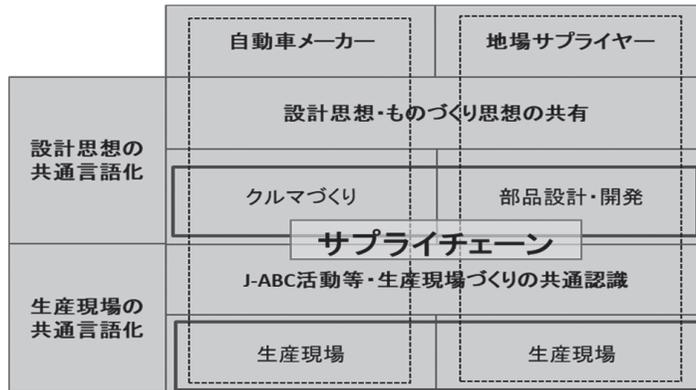
特に、従業員数が少ない中小企業であれば、自身の仕事への認識は高まりやすい。従業員が行為レベルから自ら考えて働くようになれば、特に中小企業の場合、自分の仕事がどれぐらいの利益を生み出すのかを把握できるようになる。加えて、働き方改革などの取り組みが盛んな企業では、自身の労働時間も把握できていることが多く、その場合は労働時間と利益額が分かるため生産性も算出できる。中小企業が全社的に加工時間などの生産性を把握することは、さらなる仕事の受注や多能工育成において経営活動に数々の有利な点をもたらす。

比較的規模のある自動車部品メーカーであっても、全社的にスローガンや「社内ナンバーワン工場」という目標を立てやすい。もちろん、グローバルに展開している企業の海外工場（現地合弁企業など）であっても、当地域でナンバーワン工場を目指す。そのためにまず、部門ごとにグループを細分化し、それぞれの持ち場で改善活動や5S活動が活発化される。

多くの工場で見られるのは「モデル・ライン」である。その工場モデルとなるラインを設け、集中的に改善活動などの知恵を集結させ、それを工場内で「ヨコ展開」する。海外工場の場合、日本の本社レベルから、海外子会社の工場レベル、部門（組織）レベル、個人レベルへと国境を越えたまとまりとしてとらえることができる。そのために、組織では共通した作業の見方、考え方が必要になる。「共通言語化」である。

木村（2016）は自動車メーカーのマツダとその主要な部品メーカーの間の共通言語化を示している。図2に示すように、マツダが掲げた「モノ造り革新」を通じて、設計思想と生産現場の共通言語化をマツダにとどまらず、主要な部品メーカー間でも推進している。設計思想やものづくりの思想は将来的な自動車づくりの方向性を考える設計や開発の参考になる。生産現場での共通認識の形成は、作業の測定や改善に関して同じ指標や定義から議論ができ

図 2 サプライチェーンの重層的解釈と 2 つの共通言語化



出所) 木村 (2016) p. 245より。

るため、全体としての相互作用が発生する。

このように、密接な企業間関係は取引条件の見直し等が難しい問題はあるものの、長期取引が企業に一定の安定をもたらすため、経営戦略の策定を促しやすい側面もある。生産現場でも、他企業と生産現場における「共通言語化」を進めることで改善活動の共有ができ、部品調達構造全体として生産性を向上させる効果を持つのである (木村, 2017)。

3.3 経営層と生産現場層の連結に向けて

清成他 (1996) では中小企業の特徴として、企業家が強いリーダーシップを発揮する非組織的意思決定や、小さな市場シェアゆえの激しい競争環境、経営資源の相対的な希少さがあげられている (清成他, 1996, pp. 36-38)。中小企業では以上の特徴があるため、経営者のリーダーシップのもと自社の技術力や生産現場の実力を向上させる必要がある。激しい競争に対して、限られた経営資源で対応していかなければならない。過度の依存に気をつけなければならないが、自動車産業のように不安定な面もありながら比較的長期取引がなされる利点は大きい。

植田 (2004) は中小企業をめぐる取引関係に求められるのは、中小企業の技術力や努力の成果を一回の取引ごとに正当に評価するシステムだとしている。従来のように中小企業の技術力や提案が長期取引のなかで結果として評価されるのではなく、そのつど評価されることが重要だと論じている。中小企業は自らの技術や努力をコスト化して、取引先に認めさせることが求められる。自動車部品メーカーやものづくり中小企業が生産活動に関するコストを明確にして、取引先に提示することで、購入する側もコストの評価に積極的になるからである (植田, 2004, pp. 107-108)。

4. 戦略策定要因と能力向上要因

4.1 二要因の概要

自動車部品メーカーやものづくり中小企業では、経営方針を明示して自社の方向性を明確にする経営層の戦略策定の役割と、コスト化がなされ、求められた能力を有した生産活動を実現する現場層の連結が求められるのである。つまり、戦略策定する能力と生産現場の能力を向上させることが必要なのである。そこで、表2をもとにして、戦略策定と生産現場の整合性を考察する視座として2つの要因について考えていきたい(表2)。

第1に、戦略策定要因について取り上げる。戦略策定要因とは、マネジメントにおいて戦略は必要不可欠であり、戦略策定する際に必要となる要因のことである。戦略策定の主な担い手は経営層である。比較的に大規模な自動車部品メーカーであれば、経営者は全社レベルの問題だけではなく、生産子会社を含めた全体的な経営についても考えなければならない。こうした比較的大規模な自動車部品メーカーの生産子会社の経営者であれば、全社の中で自社(工場)の位置づけを的確に把握し、所与の立場で考えられる最善の子会社になるような経営をする必要がある。ものづくり中小企業であれば、経営者の役割はより全般にわたり、その責任も重くなる。企業全体の経営を取り仕切る存在だからである。業績への責任はもちろん、社員の労務管理から生産活動の管理、技術開発の方向性、将来的な事業展開、取引先との関係維持、販路開拓等、やるべき課題は多岐にわたる。経営者はこれらを見据えながら、自社の経営戦略の策定をしなければならない。

経営者をはじめとする経営層では、企業の方向性を明示するために、経営理念の策定や経営方針の明確化、それにとまなう事業展開で必要になる人材計画などを決めなければならない。これらは企業の理念面を明確にすることで、社内外へ自社とはどのような存在なのかを提示する役割が前提となろう。理念面が定まると、具体的な事業展開を描きやすくなる。自社の得意とする領域は何か、この領域を基盤にして今後はどのような事業の深耕が可能になるのか、新事業展開は何年後に可能になるのかという、戦略面での決定事項を明確にしやすい。

表2 戦略策定要因と能力向上要因による分析視座

戦略策定要因	能力向上要因
理念面： 経営理念、経営方針、人づくり計画	育成面： 多能工化、環境整備、5S、改善活動
戦略面： 事業展開、企業間関係、研究開発	実践面： 職場環境、資格取得奨励、チーム編成

出所) 筆者作成。

例えば、海外生産子会社の自動車部品メーカーであっても、現地の人材育成が進み、日本国内と同等の生産が可能であれば、本社に対して積極的に部品の一部を海外移管することを提案できる。もしくは、数年後に海外移管する計画が立てられれば、海外子会社から日本へ人材育成として、将来の生産現場責任者になるための育成・研修も可能となる（木村，2015a）。中小企業であれば、経営者は自らの経営計画を立案しやすくなるし、理念を共有した社員へ自社の将来を説明しやすく、納得を得やすくなると考えられる。

第 2 に、能力向上要因を取り上げる。能力向上要因は、マネジメントにおいてヒトに能力を最大限発揮してもらうため、能力向上するために必要な要因のことである。能力向上の主な担い手は、主に生産現場層となる。大きな方向性を決めるために、経営層も関与する必要がある。しかし、生産現場における多様な作業すべてを把握するのは生産現場を熟知した当事者たちに依存することになる。

多能工の育成は重要な問題である。柔軟な生産活動を展開するためには、多能工は必要不可欠である。どのような多能工を育成するのかは、配属先の部門によって異なるだろうし、入社時期や経験の違いによって、生産現場や個人ごとで最適な育成方法を採用する必要がある。能力向上させるためには、基本的な職場の環境整備、5S 活動を当たり前実践できる人づくりが求められる。その上での正しい作業手順による仕事の遂行と継続的な改善活動が、さらに求められる。

本論文で能力向上要因を重視するのは、経営層がいくら立派な経営戦略を策定しても、それを実行できる能力を生産現場が持たなければ「絵に描いた餅」になるからである。環境整備や 5S は職場や持ち場を整理、整頓することだが、これらは生産性向上には不可欠な作業である。企業としては、これらが当たり前のようになされていて、当たり前のように実行する社員が育っていなければならない。育成面が重要な理由である。

次に考えなければならないのは、実際に生産活動にあたる人々が働きやすい環境づくりや制度の整備である。職場環境について、生産現場では、夏は暑く冬は寒いことが多い。こうした基本的な作業者からの意見に耳を傾けるのも必要である。暑いのであれば冷房設備を整備することも考えなければならない。多額の冷房設備への投資ができないのであれば、スポットクーラーの設置であってもよい。こうした取り組みの積み重ねが重要である。その他、仕事のレベルアップや受注する仕事の幅を広げるために、社員への資格取得奨励を制度化することも考えられる。資格を通じて、社員ひとりひとりのスキルアップも把握でき、同僚が新しい資格を取得したりすることで、社員間に良い影響を与えることにもなる。これは職場内のチームへも好影響を与える。生産現場は個々の作業が求められると同時に、チームとしての連携も必要になる。そのため、作業チームの編成についても考慮する必要がある。

4.2 二要因の検討

本論文では、マネジメントを組織的な活動全般として議論している（井上他，2014，p. 2）。それゆえ、戦略策定要因と能力向上要因を形成する各要素を詳細に検討することによって、組織的な活動全般であるマネジメントが明確になると考えている。企業経営を考えるためには全体像の理解が必要であるし、経営者が考えなければならない多岐にわたる項目を、少しでも簡潔に分けながら理解することによって、企業経営に関する研究領域の進展につながると考えているからである。

そこで表2だけではとらえにくい、もしくはとらえきれない考察をするために、戦略策定要因と能力向上要因をより経営の実際の場面から把握しやすい分析視座を表3にまとめた。経営者にとって考えやすい見方もあれば、生産現場の管理者にとって考えやすい見方もある。表2は、要因別に代表的な項目をあげたものであり、ヒアリング調査等を実施する際に企業内のどのレベルからの意見なのかをすぐに把握しきれない。この点で、表3は経営のレベルの差を加えることによって、より実務的な区分を用いた分析視座である。

表3では、タテ軸に「戦略レベル」と「現場レベル」をにおいて、実際の企業内における経営層と生産現場層の区分を取り入れ、2つの要因で重視される項目についてまとめた。今後、関連する研究を遂行する際、表2でとらえきれない経営現象については、次に述べる表3の項目内容を用いた説明が可能となる。本研究は全体の整合性の理論化を目指しており、議論の幅を狭めすぎないために、こうした枠組みも用意した。

例えば、①の経営者のマネジメント力について注目すべき先行研究やケース企業があった場合、「戦略策定要因・戦略レベル」での議論をしていると把握するようにする。経営層と生産現場層を連結させる役割を担うミドルマネジメントについても、戦略レベルで議論していることを意識させることもできる。②では現場の理解力、応用力とある。これは経営者であっても、生産技術、技術開発、生産活動に詳しい人も多い。こうした経営に関する議論の場合は、②で論じていると区分しながら研究をまとめる。生産現場のマネジャーでも同様である。自社の保有する技術開発や生産技術がどのように経営戦略の策定に役立てることができるのかを把握しやすくなる。③の現場重視の経営が基盤については、ものづくり企業を扱う研究

表3 戦略レベルと生産現場レベルからの分析視座

	戦略策定要因	能力向上要因
経営層： 戦略レベル	①経営者のマネジメント力	③現場重視の経営が基盤
生産現場層： 現場レベル	②現場の理解力、応用力	④人材育成（多能工、チーム）

出所) 筆者作成。

や資料、ヒアリング調査によって研究成果をまとめる時、このセルに該当することを念頭におく。具体的な生産現場の生産性向上にとどまらず、今後の人材育成の計画、やり方について全社的に議論する必要があるため、戦略レベルとしている。経営層が方向性を示し、将来的な事業開発につなげていかなければならないからである。④の人材育成については、多能工やチーム編成の関する議論はこのセルに属する成果として研究を進める。生産現場層での議論であり、具体的な多能工の育成、動機づけ、日々の生産活動の問題把握・解決などが該当する。

5. ま と め

本論文では、自動車部品メーカーやものづくり中小企業における経営戦略の策定と生産現場の策定の分析視座の導出を試みた。分析視座として戦略策定要因と能力向上要因に注目して、全社的なマネジメントの中でこれら二要因からの分析が視座としてどのような意味を持つのかを論じた。

まず先行研究として、科学的管理法とトヨタ生産方式というものづくりの代表的な研究を取り上げた。注目したのは、効率的な生産活動の基盤となるのは、協調的で調和的な組織の必要性である。個々の人間の効率的な生産活動が実現するためには、周りの人間との協力関係や安心して働くことができる職場づくりが求められることであった。そして重要視したのは、科学的管理法もトヨタ生産方式も表層的な手法だけを導入しても効果は低く、生産方式をとらえる哲学を忘れてはならないことである。特に、経営層が導入に関する明確な考え方をもち、全社的に情報発信することが不可欠であった。

さらに企業間関係に注目して議論をすすめた。日本が得意としてきた密接な企業間関係は、企業の経営戦略策定や生産現場の向上に寄与することにふれた。単独企業はもとより、取引先企業とも共通したものづくりの理念を共有することも可能で、全体としてのマクロ・レベルから個人としてのミクロ・レベルまでの連結について、機能や役割そして行為等の概念を用いて説明した。これらを促進するものとして「共通言語化」を取り上げた。共通言語があることにより、経営層から生産現場層まで企業内外で方向性や考え方を共有しやすくなり、経営戦略の策定や生産現場の能力向上を促進することについて論じた。

以上から、分析視座としての戦略策定要因と能力向上要因に関する2つの表を提示した。表2では、2つの要因別に代表的な項目をあげた視座を提示した。戦略策定要因として、理念面で経営理念や経営方針、人材育成の方向性などが該当する。戦略面には、事業展開、企業間関係、研究開発などに関する項目が入る。能力向上要因として、育成面で多能工化や環境整備、5Sの推進、改善活動の活発化などが該当する。実践面には、職場環境の改善、資格取得の奨励制度の充実、チーム編成の見直しなどの項目が入る。これらの項目をもとに、戦

略策定時および能力向上を考える際に重視する指標の考察を進める。

表3では、実際の企業組織の階層概念を取り入れた分析視座を提示した。タテ軸に「戦略レベル」と「現場レベル」を置くことにより、実際の企業における階層別のヒアリング調査を実施する際に、主要な指標を担当者ごとに区分して把握できるようにした。経営層を意識した戦略レベルでは、戦略策定能力として経営者および経営層のマネジメント力についてとらえていく。同じく、能力向上要因に関する議論では、生産現場に関する経営層の意見を反映するための項目を振り分けるようにする。現場レベルでは、戦略策定能力として、生産現場の能力や将来性を正しく把握する項目が入る。同じく、能力向上要因に関する議論では、生産現場の人材育成として多能工をどう育成するかや、チーム編成をどうするかなどの議論が該当する視座を提示した。

これらの分析視座の概要は提示できたものの、今後に残された課題は山積みである。まず、二要因の妥当性、指標を具体的に設定した精緻化とともに、測定に向けた操作化を進めていかなければならない。これには実際の企業の取り組みを突き合わせながら検討する必要がある。自動車部品メーカーであれば、規模、取扱う部品群、担当する仕事内容などを考慮する必要もある。ものづくり中小企業でも、規模、社員の経験、そして経営者の特性なども考慮する必要があるだろう。

次に、戦略策定要因、能力向上要因ともに構造的な解釈をしていく必要がある。二要因の精緻化が進めば、企業経営におけるこれらの存在する位置づけも明確になってくる。その上で、全体的なマネジメントとして二要因がどのような構造をもつのかを明確にすることが、戦略策定要因と能力向上要因の理論化だと考えている。これらをまとめることによって、筆者が最終的に考えているマネジメントの全体像が明らかになる。

【参 考 文 献】

- 浅沼萬里 (1997) 『日本の企業組織の革新的適応メカニズム』 東洋経済新報社。
- 井上善海・木村 弘・瀬戸正則 (2014) 『中小企業経営入門』 中央経済社。
- 木村 弘 (2015a) 「経営戦略の策定と生産現場づくり」, 『日本経営診断学会論集』, Vol. 15, pp. 29-34。
- 木村 弘 (2015b) 「理念がつなく組織づくり」, 『九州経済学会年報』 Vol. 53, pp. 51-56。
- 木村 弘 (2016) 「マツダおよび部品サプライヤーのグローバル化と関係進化」, 清 响一郎編著『日本自動車産業グローバル化の新段階と自動車部品・関連中小企業』 社会評論社, 第3部, 第3章所収, pp. 230-247。
- 木村 弘 (2017) 「サプライヤーとの協力体制の刷新」, 清 响一郎編著『日本自動車産業の海外生産・深層現調化とグローバル調達体制の変化』 社会評論社, 第5章所収, pp. 145-177。
- 清成忠男・田中利見・港 徹雄 (1996) 『中小企業論』 有斐閣。
- 古林喜楽 (1933) 「テイラーに於ける労務過程組織化」, 『国民経済雑誌』 Vol. 55, No. 4, pp. 525-546。
- 森 俊治 (1998) 『アメリカ経営学の再吟味』 税務経理協会。
- 植田浩史 (2004) 『現代日本の中小企業』 岩波書店。
- Clark, K. B. and T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance*, Boston, Harvard Business School Press

- (田村明比古訳 (2009) 『【増補版】製品開発力』ダイヤモンド社)。
- Iyer, A, V. Seshadri, S. and Vasher, R. (2009) *Toyota Supply Chain Management*, McGraw-Hill (西宮久雄訳 (2010) 『トヨタ・サプライチェーン・マネジメント (上・下)』日本経済新聞社)。
- Rother, M. (2010) *Toyota Kata*, McGraw-Hill (稲垣公夫訳 (2016) 『トヨタのカタ』日経 BP 社)。
- Taylor, F. W. (2006) *The Principles of Scientific Management*. COSIMO CLASSICS, Cosimo, Inc. (有賀裕子訳 (2009) 『新訳 科学的管理法——マネジメントの原点』ダイヤモンド社)。

Summary

Consistency between Strategy Development and Production Sites

An Analysis Using Factors for Developing Strategy and Factors
for Improving Ability as Analytical Viewpoints

Hiroshi KIMURA

This study attempts to derive analytical viewpoints in developing business strategies and production sites for automobile parts manufacturers and small and medium manufacturing enterprises. Considering factors for developing strategy and factors for improving ability as analytical viewpoints, this study discusses how the analysis based on these two factors has implications in the company-wide management system.

First, with the help of scientific management methods and the Toyota production method, this study discusses the need for a cooperative and harmonious organization in order to formulate management strategies and to realize production activities. Second, it examines the connection between the organization (macro) and the individual (micro) to help in the creation of a common language for automobile parts manufacturers and small and medium manufacturing enterprises.

The viewpoint in strategy development factors consists of philosophical and strategic aspects and the viewpoint in ability improvement factors consists of training and practice aspects. Thus, the study presents an analytical viewpoint divided into strategic management and production field based on the hierarchy of actual enterprise organization and argues that these analytical viewpoints are useful for developing management strategies and production sites.